

Kostensenkung in Regionalbanken



Dr. Ingo Kipker

Erschienen in:

ADG Newsletter
Newsletter der Akademie
Deutscher Genossenschaften
Ausgabe 4/2009

1. Die (aktuelle) Bedeutung des Kostenmanagements

Der Blick auf die Vertriebsergebnisse zeigt, dass die Banken- und Weltwirtschaftskrise auch bei den VR-Banken angekommen ist. Die Entwicklungen seit Oktober 2008 haben den Regionalbanken und insbesondere Genossenschaftsbanken zwar erhebliche Imageeffekte, aber in den wenigsten Fällen nachhaltige Ertragseffekte - gebracht. Sollten sich die Ergebnisse des ersten Quartals in 2009 fortschreiben, müssen sich Bankmanger auf schwierigere Zeiten einstellen.

Grund ist die weitere Verunsicherung aller Kundengruppen, eine steigende Arbeitslosigkeit und eine resultierende Kaufzurückhaltung der Bevölkerung. Darüber hinaus agieren manche Banken - aus den unterschiedlichsten Gründen - mit Angeboten, die zu einer erheblichen Wettbewerbsverzerrung führen.

Regionalbanken müssen demnach weiter ihre Kosten anpassen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu halten und ausreichend Ergebnisse zu generieren. Antworten werden seit Jahresanfang 2009 auf Verbands- und Bankebene intensiv diskutiert.

Als ein Lösungsansatz wird die Bündelung der Back Office-Tätigkeiten in sogenannten Regionalen Service Centern (RSC) genannt. Hier haben sich bereits erste Anbieter am Markt positioniert, weitere werden folgen. Seit dem Gesetzentwurf über den Wegfall der Mehrwertsteuer für Bank-Serviceleistungen zum 01.01.2010 erfreuen sich diese Anbieter einer regen Nachfrage.

Diese Diskussion vernachlässigt allerdings, dass Outsourcing und Kooperationen zwar Kostenreduktionen versprechen, aber sicherlich auch kein Allheilmittel zur Erlangung einer ausreichenden Kosteneffizienz darstellen. Vielmehr müssen alle Einheiten der Banken und alle Leistungen systematisch auf Kosteneinsparpotenziale untersucht werden.

2. Restriktionen des Kostenmanagements in Volks- und Raiffeisenbanken

Regionalbanken unterliegen einer Vielzahl von Restriktionen. Zunächst sind - wie bei allen Banken bzw. Finanzdienstleistern - gesetzliche Auflagen und Anforderungen zu erfüllen.

In Regionalbanken ist die Einflussnahme der Interessengruppen eine wesentliche Herausforderung bei Kostenanpassungen. Wenn die Deutsche Bank eine Filiale schließt muss sie sich mit niemanden abstimmen, wenn eine Volksbank Ähnliches vorhat, ist viel Überzeugungs- und Kommunikationsarbeit zu leisten und die Bank ist teilweise auf das Wohlwollen einzelner Multiplikatoren angewiesen. Ungeachtet dessen, ist eine negative Berichterstattung in der regionalen Presse kaum zu vermeiden.

Auch ist der Grad der Mitbestimmung in Sparkassen und Volksbanken deutlich höher als in anderen Industrien. Dies ist u. a. auch ein Grund dafür, dass sich die Leistungsmessung auf Einzelebene noch nicht flächendeckend durchgesetzt hat.

Weitere Restriktionen sind in der engen Verbindung mit der regionalen Wirtschaft zu sehen. Kunden von Volksbanken sind häufig auch Lieferanten. Das Einkaufsverhalten einer Regionalbank ist traditionell regional fokussiert. Dies kann aus strategischen Erwägungen durchaus sinnvoll sein, führt aber nicht zwangsläufig zum besten Einkaufspreis und behindert die Verhandlungsposition bei Einkaufsgesprächen.

Letztlich ist auch die bestehende Familienkultur ein Hindernis für ein konsequentes Kostenmanagement. Alle Mitarbeiter kennen sich durch lange Betriebszugehörigkeit und persönliche Bindung, alle persönlichen Probleme und Schicksale sind bekannt. Dies behindert eine durchgängige Leistungskultur und erschwert den konsequenten Abbau von Leistungsdefiziten.

Die größte Herausforderung liegt allerdings in den Kostenstrukturen von Volksbanken: Rund zwei Drittel der Kosten sind Personalkosten. Dieser Kostenblock ist wiederum stark exogenen Faktoren wie z. B. tariflichen Rahmenbedingungen unterworfen. Die Sachkosten beinhalten die Kostenblöcke wie z. B. Verbandsumlagen, Prüfungsaufwendungen und Rechenzentrumsaufwendungen, die ebenfalls exogen vorgegeben werden und somit nur schwerlich zu beeinflussen sind.

Die größten Kostentreiber sind geschäftsmodellimmanent, d. h. fallen i. d. R. durch das flächendeckende Geschäftsstellennetz, den Förderauftrag und die Verbundzugehörigkeit an.

Dies sind die Gründe, warum VR-Banken in der Vergangenheit eher ihr Glück in der Wachstums- und Ertragsorientierung gesucht haben. Die modernen Waffen des Kostenmanagements sind in vielen Häusern daher nicht ausreichend bekannt oder stumpf.

3. Pannenstatistik der Kostensenkung

Unzureichende Zielklärung, Fehlende Systematik, Intransparenz und Inkonsequenz sind die häufigsten Fehler im Kostenmanagement.

Kostenprojekte ohne klare Zielsetzung sind die häufigste Ursache für das Scheitern von Kosteninitiativen. Ohne eine klare Vorstellung über Einsparhöhe und -zeitpunkt sollte aber kein Projekt gestartet werden.

Vielfach werden Kosten ohne durchdachte Vorgehensweise gekürzt. So ist es nicht verwunderlich, dass dabei auch Ertragsquellen und Wachstumstreiber der Zukunft gekappt wurden. Dies ist meistens der Anfang der sogenannten Reduktions- oder Todesspirale, in der einer Restrukturierung häufig ein weiterer Ertragseinbruch folgt, der wiederum weitere Kostenanpassungen erforderlich macht. Ein gutes Kostenprojekt startet immer mit einer Analyse der Strategie und legt die Ertrags- und Wachstumsquellen fest, die nicht angegriffen werden dürfen.

Eine fehlende Kostentransparenz führt in den meisten Fällen dazu, dass die falschen Kosten reduziert werden. So gehören z. B. die Wasser- und Kaffeeverpflegung der Belegschaft zum kleinsten Kostenblock. Eine Reduktion dieses Kostenblocks ist auf Gesamthausebene kaum spürbar. Daher ist eine detaillierte Kostenanalyse am Anfang einer Kostensenkung empfehlenswert.

Inkonsequenz in der Umsetzung ist insbesondere dann anzutreffen, wenn das Top-Management im Laufe des Projekts den Mut verliert. In den meisten Fällen werden dann die unangenehmen Maßnahmen abgebrochen oder verschoben. Dies ist jedoch insofern problematisch, dass es Signale an die Belegschaft sendet. Zukünftige - vielleicht sogar noch dringendere - Initiativen verlieren so komplett an Glaubwürdigkeit. Kostensenkungsprogramme müssen daher strukturiert angegangen, und konsequent umgesetzt werden. Das Projekt ist erst dann zu Ende, wenn die Kostensenkung in der GuV-Wirksamkeit angekommen ist.

4. Lösungsansatz: Systematisches Kostenmanagement

Die geschilderten Herausforderungen einer erfolgreichen Kostensenkung bedürfen einer systematischen Vorgehensweise. Dabei müssen insbesondere die aufgeführten Fehlerquellen berücksichtigt werden. Als Vorgehen empfiehlt sich das bewährte Horváth & Partners-Vorgehensmodell „Systematisches Kostenmanagement“ (siehe Abbildung 1).

Das Modul 1 sieht im ersten Schritt eine Klärung der Zielsetzung vor. Über eine Simulation der CIR bzw. des BERGs findet eine Herleitung der erforderlichen Kostensenkung, aber auch Ertragssteigerung statt. Als Ergebnis liegt ein quantifiziertes Ziel der Sach- und Personalkosteneinsparung vor. Im nächsten Schritt wird überprüft, wie und wo die erforderlichen Ertragssteigerungen realisiert werden. Damit werden die Bereiche und Themen definiert, die von Einsparansätzen weitestgehend verschont werden müssen. Im Anschluss findet eine Kostenanalyse statt. Empfehlenswert ist die Durchführung einer Kostenstruktur- und -entwicklungsanalyse. Dieser Schritt schafft die erforderliche Kostentransparenz und liefert erste Ansätze zur Kostensenkung. Ferner sollte der Status des Kostenmanagements untersucht werden. Horváth & Partners hat dazu einen Kurz-Check entwickelt, der Kostenverursachung und -verantwortung analysiert. Das Kosten-Benchmarking der wesentlichen Sach- und Personalkostenpositionen ermöglicht ein fokussiertes Vorgehen in den nächsten Projektphasen. In diesem Teilschritt werden Auffälligkeiten in den Sach- und Personalkostenpositionen identifiziert. Häufig existieren in Banken Kostenblöcke und Einheiten, die bereits sehr effizient sind. Hier ist eine weitere Untersuchung oder eine Kostensenkungsvorgabe via Rasenmäher-Ansatz eher kontraproduktiv. Das Modul 1 identifiziert daher die wesentlichen Handlungsfelder und schränkt den weiteren Untersuchungsbereich ein.

Im Modul 2 werden diese wesentlichen Handlungsfelder weiter untersucht und entsprechende Maßnahmen erarbeitet. In der Regel werden zügig bis zu 50 Maßnahmen zur Sach- und Personalkostenreduktion entwickelt. In einem nächsten Schritt ist daher die Bewertung, Priorisierung und Auswahl der Maßnahmen erfolgskritisch. Es empfiehlt sich, die Maßnahmen im Rahmen eines Portfolios oder Scoring-Modells nach den Kriterien Einsparhöhe, -dauer, Umsetzungsschmerzen/-komplexität und Investitionserfordernis zu clustern. Im Anschluss erfolgt die Entscheidung des Top-Managements für ein präferiertes Maßnahmenprogramm, das die Projektzielsetzung der Einsparung sicherstellt.



Abbildung 1: Empfohlenes Vorgehensmodell für Genossenschaftsbanken

Im Modul 3 erfolgt die Umsetzung des Maßnahmenprogramms. In dieser Phase kommen die bekannten Projektmanagementtugenden zum Tragen (Projektplanung, -controlling, -steuerung und Projektergebniscontrolling). Die Umsetzung von Kostensenkungsmaßnahmen wird häufig unterschätzt: Gerade hier beginnen die Widerstände und Blockaden. Wichtig ist insbesondere dass die Führungsmannschaft die Umsetzung mit Top-Priorität verfolgt. Eine monatliche Berichterstattung im Gesamtvorstand erscheint hier zwingend erforderlich. Das Projekt ist erst dann zu Ende, wenn die Kostensenkung in der GuV-Wirksamkeit angekommen ist. Das Controlling der GuV-Wirksamkeit gehört daher zum wichtigsten Erfolgsfaktor. Sollten die umgesetzten Maßnahmen nicht die gewünschten Kosteneffekte generieren oder die Ertragsziele nicht erreicht werden, sind weitere Maßnahmen in die Umsetzung zu überführen.

Das Modul 4 sieht die Sicherstellung der Nachhaltigkeit vor. Auf Diäten folgen nicht selten zügellose Exzesse. Um diesen Jo-Jo-Effekt im Kostenmanagement zu vermeiden, muss die Kosteneffizienz im Gesamthaus verankert werden. Mit Hilfe einer Kostensteuerung (Kosten-Berichtswesen, Kosten-Cockpits) kann die Kosteneffizienz verfolgt werden. Die zu schaffende Kostenverantwortung ermöglicht die Kopplung der Kostenverantwortung in den Zielvereinbarungs- und Vergütungsmodellen. Die Schaffung einer Kostenkultur stellt sicher, dass alle Mitarbeiter einbezogen werden und der sparsame Umgang mit allen Ressourcen eine Massenbewegung im Unternehmen wird. Dabei müssen Führungskräfte und insbesondere der Vorstand die Kostenkultur vorleben und ein Vorbild der Sparsamkeit sein bzw. werden.

5. Personalkosten: Ende der Sozialromantik?

Die Projekterfahrungen von Horváth & Partners zeigen, dass ohne eine Anpassung der Personalkosten eine spürbare Kostensenkung nicht möglich ist. Volks- und Raiffeisenbanken produzieren heute auf einem zu teuren (Personal-)Kostenniveau. Ansätze der Wettbewerber, nämlich der Gehaltsdifferenzierung, -variabilisierung und Effizienzgewinnung, werden noch nicht ausreichend genutzt.

Die aktuelle Diskussion macht deutlich, dass die Möglichkeiten der Personalkostensenkung nicht ausreichend transparent sind. Personalkosten haben immer einen Mengen- und Preishebel, der Preishebel wird aber häufig nicht genutzt. Dadurch laufen die VR-Banken Gefahr, an Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren.

Die Abbildung 2 zeigt die wesentlichen Ansätze der Personalkostenreduktion. Lange Zeit wenig beachtete Ansätze wie z. B. Outsourcing und Haustarifvertrag werden derzeit in vielen Häusern diskutiert und bereits in einigen Banken umgesetzt. Diese Entwicklung zeigt, dass die VR-Banken zunehmend bereit oder gezwungen sind, auch schmerzhaft und komplexe Maßnahmen umzusetzen.

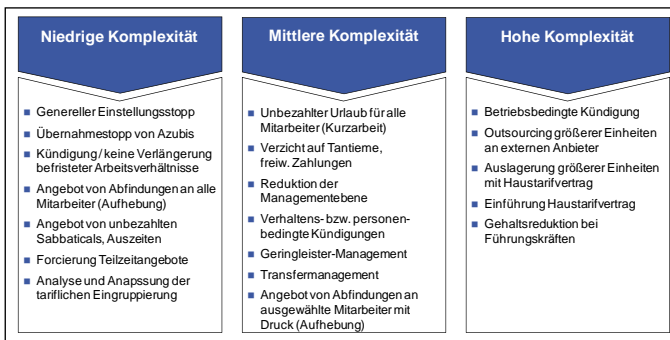


Abbildung 2: Ausgewählte Ansätze zur Personalkostenreduktion

6. Ausblick: Kostensenkung jetzt

Die Erhöhung der Kosteneffizienz gehört zu den wichtigsten Themen auf der Management-Agenda 2009. Eine hohe Kosteneffizienz sichert nicht nur ein ausreichendes betriebswirtschaftliches Ergebnis, sie ist gleichzeitig auch ein Zeichen nachhaltiger Wettbewerbsfähigkeit. Schlanke Kostenstrukturen gewährleisten wettbewerbsfähige Preise und damit auch die Ertragskraft der Zukunft.

Kontakt

Horváth & Partner GmbH
Phoenixbau
Königstr. 5
70173 Stuttgart
Tel: +49 711 6 6919-0
adresse@horvath-partners.com



Dr. Ingo Kipker
ikipker@horvath-partners.com

Über Horváth & Partners Management Consultants

Horváth & Partners ist präferierter Partner von mehr als 100 Genossenschaftsbanken und Verbundunternehmen. Horváth & Partners ist anerkannter Spezialist für Leistungssteigerungs- und Transformationsprogramme. Mit dem Leitsatz „Kümmern Sie sich um Ihre Kunden, wir kümmern uns um Ihre Kosten“ ist Horváth & Partners Marktführer für Kostensenkungsprogramme in Genossenschaftsbanken.

Horváth & Partners Management Consultants an der ADG

Zertifizierter Kostenmanager ADG, Konsequentes Sachkostenmanagement, Leiter Marktfolge aktiv, Vorstandskompetenz Produktionsbank, Führungskompetenz Produktionsbank